

Habilidades directivas y justicia como elementos que legitiman a los jefes

Thelma Cetina Canto¹, Rosa Rodríguez Bailón², Elías Góngora Coronado¹, Cecilia Aguilar Ortega¹ y Magdalena Escamilla Quintal¹

Facultad de Psicología

Universidad Autónoma de Yucatan¹ Universidad de Granada²

Mérida, Yuc., México¹; Granada, España²

[thelma.cetina, gcorona, cecilag, m.escamilla]@correo.uady.mx¹, rbailon@ugr.es²

Abstract— The legitimacy conferred power, but what factors influence the construction of the perception of legitimacy? To answer this question we asked 142 workers to evaluate their boss through the scales of justice and skills. We found that distributive justice and the quality of treatment are measured dimensions that most strongly predict that subordinates perceive their leaders as legitimate. We found a relation between the perception of fairness in decision-making and legitimacy, this was, mediated by perceptions of distributive justice in labor relations with their employees. This study is a relational approach to the consideration of leadership.

Keyword— *Legitimacy, Justice, Management Skills, Leadership.*

Resumen— La legitimidad confiere poder, pero ¿qué elementos influyen en la construcción de la percepción de legitimidad? Para contestar esta pregunta se pidió a 142 trabajadores que evaluaran a su jefe a través de las escalas de justicia y habilidades directivas. Se encontró que la justicia distributiva y la calidad del trato son las dimensiones medidas que predicen con mayor fuerza el que los subordinados perciban a sus jefes como legítimos. Se encontró una relación entre la percepción de justicia en la toma de decisiones y la legitimidad, mediada por la percepción de justicia distributiva en las relaciones laborales de los jefes con sus empleados. Se concluye que este estudio constituye una aproximación a la consideración relacional del liderazgo.

Palabras claves— *Legitimidad, Justicia, Habilidades Directivas, Liderazgo.*

I. INTRODUCCIÓN

Teóricamente, las organizaciones proporcionan la misma autoridad a cada uno de los jefes que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, ya que por autoridad se entiende el derecho inherente a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan [1]; sin embargo, dos actores pueden tener el mismo puesto en una organización y no necesariamente recibir el mismo apoyo social por parte de sus iguales o subordinados, de tal manera que la mera ocupación de un puesto y por tanto de la autoridad formal o derecho para ejercer el poder que le confiere el nombramiento otorgado, no garantiza la obediencia o aceptación de su poder por parte de sus subordinados a las peticiones y órdenes dadas.

Una de las variables que se han considerado determinan la aceptación de la autoridad por parte de los subordinados es la legitimidad. La legitimidad se considera como la medida en la cual los subordinados creen que sus superiores merecen su puesto [2], lo que los lleva a sentir que esa autoridad tiene el derecho de ser obedecida. Este sentimiento de obligación no está relacionado simplemente con los instrumentos de recompensa y castigo poseídos por la autoridad, sino con la propiedad inherente a la misma autoridad que lleva a las personas a sentir que merecen ser obedecidas [3].

En el ámbito organizacional la legitimidad con que se perciba a la autoridad influye por una parte en los superiores en la aceptación del derecho a controlar, y por otra, en los subordinados de aceptar obedecer [4]-[5]; por lo tanto se puede decir que la legitimidad confiere poder, ¿pero cómo se da esta legitimación?

Se han propuesto dos aproximaciones diferentes para entender la legitimidad percibida en las relaciones sociales [6]. Por una parte se reconoce el papel que tiene la justicia percibida en el proceso seguido para obtener el poder [7] y por otra la competencia percibida en la persona que podría ocupar el puesto [8]. En este trabajo se consideran estos dos elementos en el análisis de la legitimidad que se hará empíricamente.

La legitimidad puede ser construida o destruida a partir de las percepciones que tienen las personas sobre las prácticas gerenciales y el actuar de sus dirigentes, en particular, en lo que respecta a qué tan justos son percibidos en su forma de proceder en el ámbito organizacional. Como señala [7], cuando los individuos ejercen su autoridad de manera justa es más probable que los perciban como legítimos y por tanto sus decisiones sean aceptadas.

En la literatura se hace referencia a diferentes tipos de justicia, siendo la clasificación que incluye la justicia procedimental y la justicia distributiva la más difundida [9].

La justicia procedimental trata sobre los juicios acerca de la justicia que se relaciona con las normas formales del grupo con su implementación [9]-[10]. Se le llama también justicia de los medios utilizados para determinar las distribuciones. Este tipo de justicia hace referencia a la forma como se toma una decisión [11]. Cuando se permite que los individuos participen en el establecimiento de los procedimientos éstos tenderán a evaluar el procedimiento como más justo [7].

Por otra parte, la participación en el proceso de toma de decisiones y el respeto a esta participación contribuyen a legitimar igualmente a las autoridades y por tanto sus disposiciones [12]. Y aún más, para Tyler [13] la participación u oportunidad de dar opinión y la neutralidad o creencia de que la autoridad está siguiendo reglas imparciales, son elementos que contribuyen también a la percepción de justicia.

La oportunidad de participar, así como un estilo de liderazgo participativo lo que se asocia con el deseo de construir legitimidad y obtener apoyo y cooperación en una organización [14]-[15]-[16].

Otro elemento que contribuye a la percepción de justicia es la que tiene que ver con las interacciones entre los miembros de la organización [9], que se asocia a la calidad del trato interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones. Este tipo de justicia equivale al lado humano de las prácticas organizacionales, y al modo en que los que controlan las recompensas y recursos se comportan con sus subordinados, y hace referencia a la importancia del trato digno y respetuoso de éstos.

En este mismo sentido; Greenberg [17] se refiere a la justicia interaccional como justicia interpersonal, y la concibe como producto de asociar la justicia procedimental al componente social de la misma. Este tipo de justicia fue contemplado por Tyler y Lind [18] para quienes los individuos tienden a juzgar un procedimiento como justo cuando la autoridad muestra preocupación por los miembros del grupo y por el cumplimiento de sus necesidades, trata digna y respetuosamente a los miembros del grupo y actúa honestamente tomando en cuenta los hechos objetivos para tomar decisiones. A estos criterios estos autores les llamaron confianza, prestigio y neutralidad.

Otro tipo de justicia propuesto es la distributiva, que hace referencia a la correspondencia entre lo esperado y la distribución real de los recursos [11], es decir se refiere a los repartos y a los resultados alcanzados gracias a ellos [9]. Al hablar de recursos se toman en consideración diferentes tipos, como los materiales, las herramientas de trabajo, distintos tipos de información, permisos, sueldos y prestaciones, carga y tipo de trabajo, entre otros.

En cuanto a qué peso tienen los diferentes elementos para legitimar la autoridad, existen ciertas contradicciones en las propuestas. Por ejemplo para Tyler [19], el comportamiento de las personas ante situaciones de inequidad en la distribución de recursos y oportunidades es en cierta forma producto de la

percepción de la legitimidad de la autoridad, de tal manera, que las personas juzgan las motivaciones de las autoridades, más que sus competencias.

En este trabajo se propone considerar la justicia como elemento para explicar qué legitima el poder de quienes ocupan puestos de autoridad en el ámbito organizacional, para ello se exploran las percepciones que tienen los subordinados de sus jefes respecto a este elemento propuesto.

Otra de las aproximaciones que se ha propuesto para analizar los componentes de la legitimidad es la que reconoce el papel que tiene la consideración por parte de los subordinados de sus jefes como capaces o competentes, es decir con las habilidades requeridas para ocupar el puesto [8].

Para Ridgeway y Berger [20] las creencias relacionadas con el tener poder en función de poseer las habilidades o características necesarias para ostentarlo favorecen la construcción de acuerdos sobre la legitimidad, de tal manera que, ser visto como capaz legitima el poder.

Existen diferentes propuestas sobre qué habilidades debe tener quien tiene la responsabilidad de planear, dirigir y controlar el trabajo de otros, ya sea que ocupen puestos en la alta dirección, nivel gerencial o en el nivel de mandos medios o intermedios [21]-[22]-[23].

Para Mosley, Meggison, Prieto y García [21] se requieren las siguientes cuatro categorías de habilidades:

- Conceptuales, para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica.
- De relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente con ellas.
- Administrativas, que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las tareas mediante el uso efectivo de otras habilidades.
- Técnicas, que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.

La importancia concedida a cada una de las habilidades puede variar de acuerdo con el nivel jerárquico. Por ejemplo, se puede esperar que un supervisor cuente con mayor pericia o habilidad técnica en comparación con las habilidades conceptuales que requerirá un director o jefe; pero a la vez, independientemente del puesto, la percepción que se tiene sobre la pericia o habilidad técnica que posee el jefe, sustenta y apoya el que se cumplan sus indicaciones, ya que los subordinados tenderán a verlas como las maneras más adecuadas de hacer las cosas [25]-[26].

Independientemente de la clasificación que se tome como referencia, es importante reconocer que dos de los elementos que influyen en la legitimidad del jefe, es decir en el derecho a dar órdenes y ser obedecido, es la percepción de que éste cuenta con las habilidades técnicas (o referentes al desempeño de las funciones del área de la cual está a cargo), y con habilidades interpersonales, requeridas para interactuar con el resto de los miembros del grupo que dirige [27].

En este trabajo los elementos que se proponen considerar para explicar qué legitima el poder de quienes ocupan puestos de autoridad en el ámbito organizacional son: la justicia y las habilidades directivas, para ello se exploran las percepciones que tienen los subordinados de sus jefes respecto a estos dos elementos propuestos. De tal manera que se plantean como objetivos para esta investigación: a) conocer las percepciones de los trabajadores operativos con respecto a la Justicia, Habilidades Directivas, y Legitimidad de sus jefes; y b) Identificar si existe relación entre las distintas medidas de justicia, habilidades directivas y legitimidad en dos empresas de origen mexicano del sector productivo.

II. MÉTODO

A. *Participantes*

La muestra estuvo formada por 142 trabajadores operativos de dos empresas de origen mexicano del sector productivo, la primera se dedica a la fabricación y comercialización de frituras de maíz y forma parte de una empresa multinacional que es líder en México en la industria harinera. La segunda organización se dedica a la fabricación de contenedores de agua para uso industrial y doméstico, es una organización líder en el sureste mexicano.

Se tomó como criterio de inclusión para la muestra el que los trabajadores tuvieran por lo menos tres meses con el jefe que evaluarían. Al momento de las aplicaciones, 79 de 86 trabajadores de la Organización 1 cumplían dicho criterio, mientras que 63 de 67 cumplieron dicho criterio en la Organización 2. De tal manera que el 55.63% de la muestra total quedó integrada por personal de la Organización 1 y 44.36% de la Organización 2. Los participantes pertenecían a 6 grupos de trabajo (el mayor conformado por 31 personas y el menor por 18), compartiendo cada grupo a un mismo jefe, al que se pedía evaluara cada participante. Los participantes, trabajadores de ambas organizaciones, se asemejaban en su nivel de responsabilidad dentro de la empresa, que en ambos casos fue bajo. Cabe señalar, que tanto los Jefes evaluados como los participantes fueron hombres. Recuerde que este plantilla utiliza una hoja tamaño carta.

B. *Instrumentos*

Para conocer la percepción que tiene cada grupo de trabajadores de su jefe con respecto a la Justicia con la que aplica su poder y a sus Habilidades Directivas, se aplicaron dos escalas tipo Likert con 7 opciones de respuesta cada una. Para la primera escala, las opciones corresponden al grado en que están de acuerdo con la afirmación presentada, siendo 1 el valor asignado para el menor acuerdo y 7 para el mayor acuerdo. En la segunda escala las opciones de respuesta hacen referencia al grado en que se percibe que el jefe tiene o no la habilidad descrita, siendo 1 la calificación asignada para la percepción de que tiene poco o nada esa habilidad y 7 para la percepción de que tiene en gran medida la habilidad en cuestión.

La escala de Justicia se conformó por 21 reactivos, que se integraron en cuatro dimensiones:

1. Procedimental (JP) con 4 reactivos, tiene que ver con los juicios acerca de la justicia que se relaciona con las normas formales del grupo y con su implementación (e.g. “actúa siguiendo las reglas, procedimientos y políticas de nuestra organización”). La consistencia interna de la dimensión fue de un alpha de 0.56.
2. Distributiva (JD) con 5 reactivos, se refiere a la distribución de recursos dentro de un grupo que corresponde a lo esperado (e.g. “Asigna de manera justa la carga de trabajo). Esta dimensión tuvo un alpha de 0.92.
3. Toma de Decisiones (JTD) con 6 reactivos, trata sobre la oportunidad de los subalternos para participar en los procesos de toma de decisiones, de contar con la información necesaria antes, durante y después del proceso (e.g. “escucha la opinión de su equipo de trabajo antes de tomar decisiones acerca de cómo organizar el trabajo”). La confiabilidad de esta dimensión fue de un alpha de 0.83.
4. Calidad del Trato (JCT) con 6 reactivos, hace referencia a la forma en que los jefes proporcionan un trato digno a sus colaboradores durante los procesos organizacionales (e.g. “apoya a su gente cuando tienen problemas en el trabajo”). El alpha de esta dimensión fue de 0.93.

La consistencia interna total de la escala de Justicia fue elevada, concretamente obtuvo un alpha de 0.951.

Por su parte, la escala Habilidades Directivas estuvo compuesta por 24 reactivos, divididos en cuatro dimensiones, correspondientes a las propuestas por Mosley, Meggison, Prieto y García [21]):

1. Conceptuales (CONC) con 5 reactivos, se refiere a la habilidad para entender y expresar lo que ocurre en su área de trabajo y la organización (e.g. en qué medida el jefe es capaz de “identificar de qué manera afecta el trabajo de otras compañías que se encuentran en el mismo negocio al alcance de nuestras metas”). La confiabilidad de la dimensión fue de un alpha de 0.85.
2. Relaciones Humanas (REHU) con 7 reactivos, hace referencia a la habilidad para solucionar y evitar conflictos en el trabajo (e.g. en qué medida el jefe tiene la habilidad de “resolver los conflictos que surgen entre su gente”). El alpha para esta dimensión fue de 0.89.
3. Administrativas (ADMI) con 6 reactivos, se refiere a las habilidades para planear, organizar y dirigir el trabajo de los colaboradores (e.g. en qué medida el jefe es capaz de “conseguir los recursos que necesitan sus trabajadores para alcanzar las metas de trabajo”). La consistencia interna en esta dimensión fue de un alpha de 0.85.
4. Técnicas (TECN) compuesta por 6 reactivos, que tratan sobre el dominio de los conocimientos y/o habilidades necesarios para el alcance de los objetivos del área de la que se es responsable (e.g. en qué medida el jefe “comprende los procedimientos a seguir para llevar a cabo el trabajo de su área”). Esta dimensión tuvo un alpha de 0.88.

La consistencia interna total de la escala de Habilidades Directivas fue igualmente elevada (alpha 0.976).

Cabe señalar que los instrumentos utilizados fueron elaborados ad hoc para esta investigación. En el caso de la escala de justicia, con el fin de identificar ejemplos de situaciones y lenguaje para la redacción de los reactivos, se realizó un ejercicio de carácter exploratorio, en donde se pidió a los participantes que describieran ejemplos de dos situaciones, para ello se les presentaron las siguientes indicaciones: 1) Piensa en una situación en la cual tu consideres que tu jefe (ya sea actual u otro que hayas tenido con anterioridad) utilizó su autoridad de manera adecuada, descríbela. Y 2) Piensa en una situación en la cual tu consideres que tu jefe (ya sea actual u otro que hayas tenido con anterioridad) utilizó su autoridad de manera inadecuada, descríbela. Siguiendo con el ejercicio exploratorio, se identificaron categorías de respuesta a partir del análisis de contenido. Para el caso de la escala de habilidades directivas, se tomó como referencia la propuesta de Mosley, Meggison, Prieto y García . [21], se redactaron los reactivos de acuerdo a la categorización propuesta por los autores. En ambos casos se procedió a un jueceo que permitió: a) confirmar que los reactivos redactados para cada dimensión correspondían a ésta, b) especificar algunas situaciones planteadas en la reactivos, generándose nuevos enunciados de los ya existentes y c) mejorar la redacción aumentando así la comprensión conceptual. Posteriormente se evaluaron los reactivos y se obtuvieron los datos de validez y confiabilidad correspondientes.

Con objetivo de medir la percepción de Legitimidad de cada uno de los jefes analizados, se utilizaron cuatro reactivos que de acuerdo con la revisión teórica pueden ser considerados como indicadores de legitimidad. Los reactivos hacen referencia a la adecuación percibida por los subordinados de sus jefes respectivos para ocupar el puesto, así como la medida en la cual el jefe merece ocupar su puesto de responsabilidad (e.g. “mi jefe se merece ocupar el puesto de responsabilidad que tiene”). El instrumento arrojó una alta consistencia interna (alpha 0.93).

C. Procedimiento

Las aplicaciones de las escalas se realizaron en el marco de un proceso de consultoría, que como tal, tenía entre sus objetivos identificar las fortalezas y áreas de oportunidad que percibían los trabajadores con respecto a sus Jefes.

Cabe señalar que antes de las aplicaciones se tuvo una reunión en cada organización con los jefes que fueron evaluados. En ella se llevó a cabo una sesión de sensibilización donde se presentó la propuesta de la idea de la presente investigación y que se tituló “liderazgo basado en la legitimidad”. Los Directivos participaron en dicha reunión e invitaron a participar a los jefes, garantizándoles que la información obtenida sería empleada para determinar necesidades de capacitación y no para tomar decisiones que afectaran su permanencia o estabilidad en la empresa.

En sesiones grupales realizadas dentro del horario de trabajo se aplicaron los instrumentos. Durante estas sesiones no estuvieron presentes los jefes a evaluar, pero sí alguna autoridad de la organización que explicó el objetivo de la consultoría y garantizó el anonimato y confidencialidad de los datos, exhortando a los participantes a responder de forma sincera.

III. RESULTADOS

A. Análisis descriptivos

Para describir las percepciones de los participantes con respecto a la Justicia, Habilidades Directivas, y Legitimidad de sus jefes se calcularon las medias de las dimensiones que integran las escalas correspondientes, y a continuación se analizaron las diferencias por organizaciones y por jefes evaluados. A continuación se presentan estos resultados.

Cabe señalar que en todas las dimensiones que integraron las escalas de Justicia y Habilidades Directivas, así como en la medida de Legitimidad, para el grupo de jefes se encontraron puntuaciones significativamente superiores al punto medio de la escala (4), siendo los valores t de cada dimensión: JP (t (141)=5.07; p<0.01), JD (t (141)=4.82; p<0.01), JTD (t (141)=3.38; p<0.01), JCT (t (141)=6.81; p<0.01), CONC (t (141)=8.71; p<0.01), REHU (t (141)=7.47; p<0.01), ADMI (t (141)=9.29; p<0.01), TECN (t (141)=9.76; p<0.01) y Legitimidad (t (141)=8.07; p<0.01). Lo anterior, parece indicar que los jefes analizados son percibidos por sus subordinados con habilidades de dirección, justos en sus decisiones y distribución de recursos; y legítimos mercedores del puesto que desempeñan.

Sin embargo, es importante señalar que a pesar de que las puntuaciones se encontraron por encima de la media, estas fueron significativamente más bajas de su valor máximo (7); siendo las puntuaciones t para cada dimensión: JP (t (141)=-25.77; p<0.01), JD (t (141)=-17.34; p<0.01), JTD (t (141)=-23.26; p<0.01), JCT (t (141)=-15.69; p<0.01), CONC (t (141)=-18.19; p<0.01), REHU (t (141)=-17.53; p<0.01), ADMI (t (141)=-17.22; p<0.01), TECN (t (141)=-18.12; p<0.01) y Legitimidad (t (141)=-14.74; p<0.01).

En relación a la escala de justicia, la medida de calidad del trato (M=4.91) y toma de decisiones (M=4.38) obtuvieron la media más alta y más baja respectivamente, tal como se muestra en la Figura 1. La diferencia entre la puntuación en justicia procedimental y justicia distributiva no fue significativa, al igual que la diferencia entre justicia procedimental y toma de decisiones. El resto de las puntuaciones de las escalas sí difirieron significativamente.

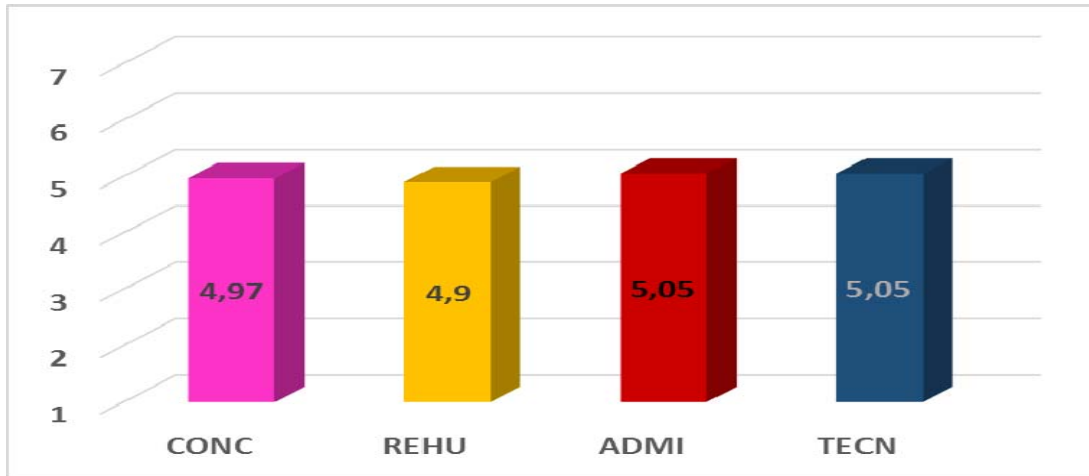


Fig. 1. Medias para las dimensiones de Justicia.

IV. RECONOCIMIENTOS

En cuanto a las medias de las dimensiones de la Escala de Habilidades Directivas estas mostraron cierta semejanza, obteniendo valores en un rango de 5.05 (habilidades administrativas y técnicas) y 4.9 (relaciones humanas), como se muestra en la Figura 2. En este caso, las únicas diferencias significativas fueron las que aparecieron entre la subescala de relaciones humanas y habilidades administrativas ($t(141)=-2.46$; $p<0.05$), y entre la medida de relaciones humanas y habilidades técnicas ($t(141)=-2.67$; $p<0.01$).



Fig. 2.. Medias para las dimensiones de la Escala de Habilidades Directivas

En cuanto a la medida de Legitimidad, la cual estuvo compuesta por reactivos que exploran la percepción respecto a si el jefe es adecuado para ocupar su puesto, realiza bien su trabajo, se ha ganado el respeto y se merece el puesto que tiene, la media que se obtuvo fue de 5.06, que como se mencionó con anterioridad, fue significativamente mayor a la media teórica (4) ($t(141)=-8.07$; $p<0.01$), pero también significativamente menor a la máxima puntuación (7) ($t(141)=-14.74$; $p<0.01$).

Para determinar si existían diferencias en cada una de las medidas en función de la organización de la que fueron extraídas o en función del jefe de cada uno de los grupos de trabajo, se elaboraron los perfiles de cada uno de los jefes analizados en cada empresa, comparándose para las dos empresas todas las dimensiones de la escala de Justicia y Habilidades Directivas y la puntuación en Legitimidad.

El análisis por Organización, indica que la Organización 1 es percibida por sus trabajadores más positiva significativamente en todas las dimensiones medidas que la Organización 2, encontrándose una diferencia estadísticamente significativa entre ambas organizaciones. Ejemplo de esto es que para la Organización 1 la media más alta (5.59) fue la del indicador de Legitimidad, mientras que para la Organización 2 la media de este indicador (4.40) obtuvo la segunda mayor puntuación, antecedida de las dimensiones de habilidades administrativas y habilidades técnicas, ambas de la Escala de Habilidades Directivas, donde la media fue de 4.63, como se muestra en la Figura 3.

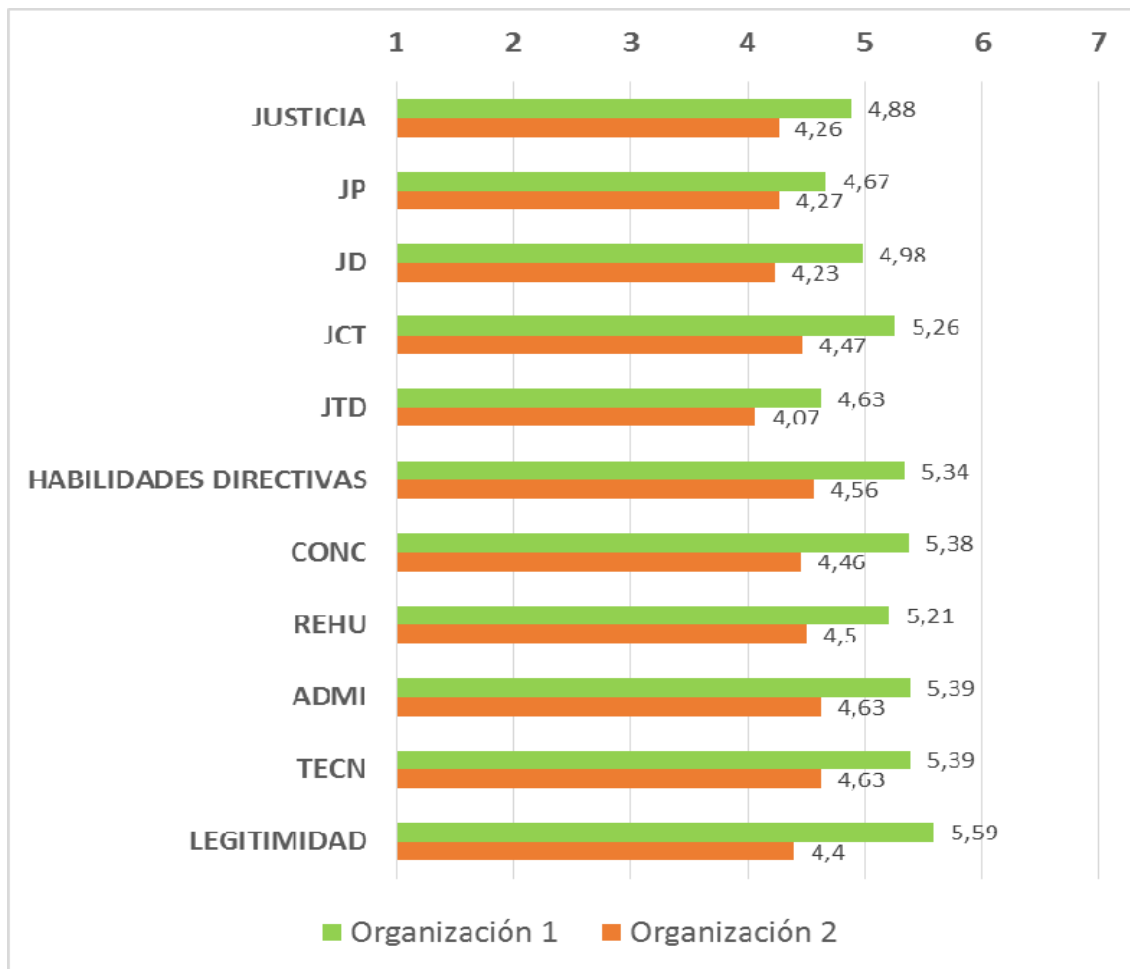


Fig. 3. Comparación de Justicia, Habilidades Directivas y Legitimidad entre organizaciones.

La mayor diferencia entre ambas organizaciones fue la percibida en el índice de legitimidad, donde se encontró que los jefes de grupos de trabajo de la Organización 1 fueron percibidos como más legítimos que los de la Organización 2, ($t(115.57)=4.73; p<0.05$). Las puntuaciones t de las dimensiones de Justicia y Habilidades fueron: JP ($t(110.62)=2.03; p<0.05$), JD ($t(140)=2.84; p<0.01$), JTD ($t(140)=2.52; p<0.05$), JCT ($t(112.97)=2.90; p<0.01$), CONC ($t(140)=4.33; p<0.01$), REHU ($t(116.58)=2.92; p<0.01$), ADMI ($t(140)=3.43; p<0.01$) y TECN ($t(140)=3.63; p<0.01$).

Posteriormente, se realizó un análisis de cada una de las medidas recogidas en función de los supervisores (tres para la organización 1 y tres para la organización 2), estos datos se recogen en la Tabla 1.

Tal como se puede apreciar en la Tabla 1, los Jefes 1, 3 y 4 obtuvieron las medias más altas en todos los aspectos medidos, mientras que el jefe 6 obtuvo las más bajas. La media más alta la obtuvo el Jefe 1 en la medida de legitimidad ($M= 6.06$) y la más baja la obtuvo el Jefe 6 en la medida de toma de decisiones de la Escala de Justicia ($M=3.00$).

Tabla I. Perfil de Medias en las dimensiones de justicia, habilidades directivas y legitimidad.

Dimensiones	Organización 1			Organización 2		
	JEFE 1	JEFE 2	JEFE 3	JEFE 4	JEFE 5	JEFE 6
JUSTICIA	5.02	4.57	5.11	5.14	4.43	3.21
JP	4.79	4.43	4.84	5.00	4.23	3.56
JD	5.00	4.69	5.25	5.16	4.55	2.98
JCT	5.57	4.74	5.56	5.50	4.63	3.29
JTD	4.70	4.43	4.78	4.90	4.31	3.00
HABILIDADES DIRECTIVAS	5.59	5.07	5.45	5.30	4.59	3.78
CONC	5.70	5.19	5.37	5.12	4.65	3.61
REHU	5.59	4.80	5.38	5.43	4.60	3.49
ADMI	5.50	5.14	5.55	5.32	4.58	4.00
TECN	5.59	5.14	5.50	5.33	4.54	4.02
LEGITIMIDAD	6.06	5.02	5.88	5.45	4.50	3.24

De manera general, los jefes obtuvieron puntuaciones más altas en la escala general de Habilidades Directivas que en la Escala de Justicia. Sólo los jefes 5 y 6 obtuvieron puntuaciones más bajas en el Legitimidad que en las otras escalas de Justicia y Habilidades Directivas, sin embargo para ninguno fue su puntuación más baja, ya que éstas correspondieron a algunas de las medidas de la escala de Justicia.

J. Análisis inferencial

Con objeto de conocer la relación existente entre las distintas dimensiones de las escalas generales de Justicia y Legitimidad, se calculó la correlación entre cada una de las subescalas de la medida de Justicia con la medida de Legitimidad encontrándose que existía una correlación positiva significativa entre la Legitimidad asignada a los jefes y las cuatro dimensiones de la escala de Justicia y Habilidades directivas: JP ($r(142)= 0.698$, $p<0.01$); JD ($r(142)= 0.733$, $p<0.01$); JCT ($r(142)= 0.809$, $p<0.01$) y JTD ($r(142)= 0.693$, $p<0.01$).

Se llevó a cabo un análisis del mismo tipo para identificar las relaciones entre las distintas medidas de Habilidades Directivas y la Legitimidad, encontrándose de nuevo que igualmente existía una correlación positiva entre el nivel de Legitimidad asignado al Jefe y las cuatro dimensiones consideradas: CONC ($r(142)= 0.747$, $p<0.01$); REHU ($r(142)= 0.775$, $p<0.01$); ADMI ($r(142)= 0.756$, $p<0.01$); y TECN ($r(142)= 0.735$, $p<0.01$).

Por otra parte, al realizar el análisis de regresión lineal para determinar cuál de los dos factores (Justicia o Habilidades Directivas) predecía mejor la legitimidad percibida en los jefes, se encontró que

tanto la Justicia ($\beta=0.502$; $t(139)=5.86$; $p<0.01$) como las Habilidades Directivas ($\beta=0.369$, $t(139)=4.30$ $p<0.01$) lo hicieron significativamente ($F(141)=162.604$; $p<0.01$) obteniendo un modelo de predicción de un 69% ($r^2=.696$) mediante el método de introducir (ver tabla I).

Tabla II. Análisis de regresión de las variables totales

	β	<i>T</i>	Sig.	Intervalo de confianza de 95%
Justicia	.0502	5.86	0.01	.404 - .816
Habilidades directivas	0.369	4.30	0.01	.244 - .558

Al realizar el mismo análisis, pero ahora integrando cada una de las dimensiones de ambas escalas, resultaron ser predictoras de la Legitimidad los subfactores de la escala de Justicia, justicia en la Calidad de Trato ($\beta=0.592$; $t(139)=8.28$; $p<0.01$) y la Justicia Distributiva ($\beta=0.289$, $t(139)=4.04$ $p<0.01$) ($F(141)=154.975$; $p<0.01$), obteniendo un modelo de predicción de un .70 ($r^2=.702$) mediante el método de introducir (ver tabla II).

Tabla III. Análisis de regresión de las subescalas de las variables

	β	<i>T</i>	Sig.	Intervalo de confianza de 95%
Justicia distributiva	.289	4.04	0.01	.110 - .417
Justicia en la Calidad de trato	.592	8.28	0.01	-.152 - .522

Por último, los análisis mostraron que utilizando como variable dependiente el ítem que medía directamente la legitimidad percibida en cada uno de los jefes (i.e. en qué medida considera que su jefe se merece el puesto que tiene), el subfactor de la escala de justicia que hace referencia a la toma de decisiones, predice la legitimidad observada en los jefes a través de la justicia distributiva, es decir, por medio de la percepción de la distribución de recursos dentro de cada uno de los grupos de trabajo. En la figura 4 los números son los valores β . El valor entre paréntesis muestra el valor β de la regresión de la Toma de decisiones sobre la Legitimidad. Este valor es seguido del valor β de la recta de regresión en la que se incluyeron los factores de la Toma de decisiones y la Justicia distributiva conjuntamente para predecir la Legitimidad (** $p<0.01$). Así, el análisis muestra que la Justicia Distributiva media la relación entre la Toma de decisiones y los juicios de Legitimidad sobre los jueces. Este resultado pone de manifiesto que la forma en que los directivos toman las decisiones es crucial a la hora de determinar la legitimidad con la que actúan, pero para que ésta sea alta es importante que perciban que reparten los recursos de manera justa.

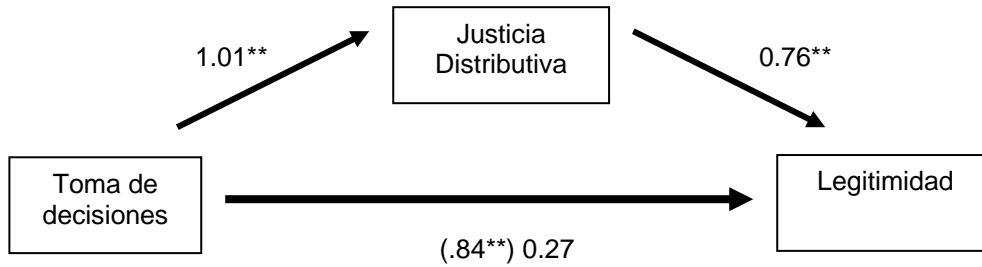


Fig. 4. Justicia Distributiva como mediador de la Justicia en la Toma de decisiones y la Legitimidad.

V. DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio muestran de manera general que la percepción de los subordinados en relación con las habilidades y justicia de los jefes de los que dependen, es importante, ya que está por encima del punto medio de la escala, aunque se encuentra también por debajo del extremo superior. Resulta relevante en relación al concepto de justicia en este contexto de las organizaciones que se haya encontrado que el ser percibido como justo en la distribución de los recursos (justicia distributiva) y tratar de manera digna a los subordinados (justicia en la calidad del trato) sean los factores que mejor predicen el que los subordinados vean a sus jefes como legítimos. Asimismo, es importante para los objetivos de este trabajo que los resultados indiquen una relación significativa entre la percepción de justicia en la toma de decisiones y la legitimidad, relación que se encontró mediada por la percepción de justicia distributiva en las relaciones laborales de los jefes con sus empleados participantes en la muestra.

Otro de los resultados que vale la pena señalar en cuanto a las dimensiones de justicia, es que la dimensión en la que los jefes evaluados fueron percibidos de manera más favorable fue la de calidad del trato, también llamada relacional, interpersonal o interaccional [17]-[12]-[10], la misma que de acuerdo con autores como Omar [9] es la que de manera más reciente se ha incluido o considerado en el estudio de la justicia, y que además puede estar reflejando la importancia de aspectos culturales en las relaciones sociales.

Así, este resultado estaría en consonancia con la conceptualización del mexicano como individuo motivado por una orientación colectivista, documentada ampliamente desde la Psicología Transcultural [25]. Desde esta orientación el individuo da prioridad a las metas conjuntas, esforzándose por mantener la armonía en las relaciones sociales con el grupo así como en sus actividades.

A partir de esta perspectiva, se sustenta que los mexicanos tienden a darle mayor importancia a las relaciones interpersonales que se desarrollan en el ambiente laboral que a otros aspectos en este mismo contexto. Esta forma de caracterizar a sus superiores hace suponer que si se percibe que éstos tratan de manera justa a sus subordinados (particularmente en lo que se refiere a procurarles un trato digno y respetuoso) se puede compensar el hecho de que sean percibidos como menos capaces [25].

Por otro lado, llama la atención que el perfil de los jefes respecto a las habilidades directivas muestre que sus subordinados los perciben con mayores habilidades administrativas y técnicas conceptuales y de relaciones humanas, ya que de acuerdo con la literatura, las habilidades técnicas y de relaciones humanas son las que se esperarían encontrar en mayor medida entre quienes ocupan puestos de supervisión, a diferencia de los puestos Gerenciales donde las habilidades conceptuales y administrativas serían las esperadas.

En este mismo sentido, de acuerdo con Terry [26] (1982), cuando se percibe que el jefe domina los aspectos técnicos de los puestos de los trabajadores a los que dirige, éstos consideran que sus instrucciones son las más apropiadas para alcanzar las metas u objetivos planteados, ya que posiblemente consideran que se fundamentan en sus conocimientos y experiencia. Por otro lado, el que tengan puntuaciones más favorables en las habilidades administrativas, se puede relacionar con las exigencias del puesto mismo, ya que posiblemente se les demande el conocimiento y dominio de las políticas y procedimientos a seguir.

No hay que perder de vista que aunque se esperan perfiles de acuerdo al nivel jerárquico que tenga el puesto que se ocupe, todo aquel que tiene un grupo de personas a su cargo debe poseer y desarrollar las cuatro habilidades descritas anteriormente [21]-[25]

En general se puede decir de acuerdo con los resultados obtenidos, que los subordinados perciben a sus superiores como personas con más habilidades directivas que como personas que aplican principios de justicia. Este resultado puede deberse a que los supervisores son seleccionados de entre los operativos, de tal manera que aquellos que muestran mayor destreza o dominio técnico y conocimiento de sus funciones son los que consiguen un ascenso, por lo que de ser compañeros de trabajo pasan a ser jefes de sus mismos compañeros, aunque no dirijan la cuadrilla o grupo al cual pertenecieron originalmente sus compañeros. Así los subordinados los pueden seguir percibiendo como iguales, lo cual puede dificultar la aceptación de sus órdenes o la formulación de las mismas, sobre todo cuando éstas ponen en conflicto sus necesidades personales con los objetivos organizacionales.

Las diferencias significativas encontradas entre las dos organizaciones en la justicia y habilidades directivas de los jefes analizados, y en las dimensiones medidas sobre ambos constructos, así como en la legitimidad, pueden asociarse a elementos culturales de la organización [21], ya que la cultura organizacional no sólo está formada por el conjunto de creencias y valores, sino también por las prácticas gerenciales que refuerzan cada uno de éstos.

Otro aspecto interesante es que los instrumentos aplicados permiten elaborar perfiles para cada jefe, los cuales pueden considerarse como una forma muy valiosa para su retroalimentación, ya que permite a los jefes comparar las percepciones que tienen de ellos las personas sobre las que tienen cierta responsabilidad laboral de su misma organización y de otras.

De acuerdo con los resultados encontrados, tanto la percepción que tienen los subordinados sobre la justicia del comportamiento de sus jefes como sobre sus habilidades directivas se relaciona con la legitimidad, es decir, que mientras más favorable sea la evaluación del jefe en cuanto a las habilidades directivas que tiene, así como respecto a la justicia que aplica en el desarrollo de su supervisión, en mayor medida percibirán sus subordinados que el jefe hace mejor su trabajo, se merece el puesto, es adecuado y se ha ganado el respeto dentro de la organización. Se podría concluir en este punto que evaluaciones positivas en habilidades y justicia, se asocian con aceptar la autoridad del jefe, mientras que percepciones negativas se pueden asociar con la idea de ilegitimidad, lo cual puede poner en riesgo el orden social dentro de la organización así como la ascendencia de los superiores sobre sus subordinados.

En cuanto a los hallazgos obtenidos respecto a las dimensiones específicas, se encontró que la justicia distributiva y de calidad del trato son las variables que predicen el que los subordinados perciban a sus jefes como legítimos. Con lo cual se puede decir, que para que el jefe tenga una mayor influencia en sus subordinados debe de buscarse que quien ocupa u ocupará puestos de supervisión, por un lado, ejerza sus funciones distribuyendo de manera justa el trabajo y los recursos, dando a todos las mismas oportunidades si cumplen con lo establecido por el puesto, y por otro, procure mantener una buena relación con sus subordinados, caracterizada por un trato digno y respetuoso.

El resultado obtenido acerca del efecto mediador de la justicia distributiva entre la justicia en la toma de decisiones y la legitimidad, indica que la toma de decisiones hace percibir a un jefe como más legítimo, pero solamente en la medida que éste se perciba aplicando la justicia distributiva, es decir, siendo justo en las decisiones que toma respecto a la distribución de recursos entre sus subordinados.

Continuando con la línea de este resultado y en congruencia con las propuestas de varios autores [9]-[11]-[12]-[15]-[17], la justicia en la toma de decisiones corresponde al proceso para determinar las reparticiones de recursos en una organización, y la justicia distributiva al resultado de este proceso. De modo que, de acuerdo con lo encontrado, se considerará más legítimo el jefe que en los procesos de toma de decisiones garantice los no favoritismos ni preferencias en la distribución del trabajo y los recursos, es decir, sea percibido repartiendo los recursos valorados con imparcialidad y justicia.

En este estudio se ha pretendido proponer un marco para el estudio de procesos de influencia en el ámbito organizacional (liderazgo), así como determinar el papel que tienen la justicia y las habilidades en la construcción de percepciones de legitimidad. El estudio presentado tiene un carácter en principio exploratorio y posteriormente correlacional que ha buscado encontrar algunas consideraciones para el estudio de la legitimidad. Sin embargo, investigaciones futuras deberían seguir profundizando sobre el tema, y concretamente sobre los siguientes aspectos:

1. Incluir en la medición de legitimidad indicadores objetivos y subjetivos sobre la efectividad de quienes ocupan puestos de poder, con el fin de determinar la relación existente entre legitimidad, sus componentes y el alcance de resultados organizacionales.

2. Comparar las percepciones que tienen los propios jefes con las de sus superiores y subordinados, lo cual permitirá establecer la existencia de semejanzas o diferencias de acuerdo con el grado de legitimidad percibido por los propios supervisores.

3. Incluir algunos otros elementos no considerados en la presente investigación y que bien podrían considerarse en la definición de legitimidad, como por ejemplo la percepción que tienen los subordinados sobre el proceso seguido para la designación del jefe, la prototipicalidad del líder o el autosacrificio.

4. Precisar el papel que tiene la justicia en la percepción de legitimidad y cuestionar la centralidad que se le puede estar dando a las habilidades dentro de los procesos de selección, promoción, capacitación y evaluación de personal y la no consideración o importancia de las cuestiones relativas a la justicia procedimental y distributiva cuando se plantean los juicios sobre la legitimidad de los superiores, y la importancia de ésta en el buen funcionamiento de los equipos de trabajo que supervisan.

Por último, vale la pena señalar que una aportación de este estudio es la consideración del concepto de legitimidad asociado a la Psicología social como marco referencial para el estudio del tema de liderazgo dentro del ámbito organizacional. Además, la literatura en este sentido ha mostrado resultados relativos a los efectos de la percepción de legitimidad de los propios superiores o poderosos, pero en menor medida desde la perspectiva de quienes dependen de ellos, aspecto que ha pretendido cubrir el trabajo empírico que aquí se presenta.

REFERENCIAS

- [1] Robbins, S. y Judge, T. Comportamiento Organizacional. 13a ed. México: Pearson Education; 2009.
- [2] Bolman, L. y Deal, T. Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2003.
- [3] Sunshine, J. y Tyler, T. The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing. *Law & Society Review* 37(3): [513-547].

- [4] Bacharach, S. y Lawler, J. *Power and Politics in Organizations: The Social Psychology of Conflict, Coalitions, and Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass; 1980.
- [5] Pfeffer, J. *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman, 1981.
- [6] Willis, G. *The effects of social power on regulatory focus*. [dissertation]. No Publicada. Universidad de Granada, España; 2009.
- [7] Tyler, T. Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review. Psychology* 57: [375-400].
- [8] Strauss, G., y Sayles, L. *Personal: problemas humanos de la administración*. 4a ed. México: Prentice Hall; 1985.
- [9] Omar, A. Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud* 16: [207-217].
- [10] Hegtvedt, K.A., Clay-Warner, J. y Johnson, C. The Social Context of Responses to Injustice: Considering the Indirect and Direct Effects of Group-Level Factors. *Social Justice Research* 16(4): [343-366].
- [11] Konovsky, M.A. Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management* 26(3): [489-511].
- [12] Tyler, T. R. y Blader, S.L. The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review* 7(4): [349-361].
- [13] Tyler, T.R. Social Justice: Outcome and Procedure. *International Journal of Psychology* 35(2): [117-125].
- [14] De Cremer D y Van Knippenberg D. How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied of Psychology* 87: [858-866].
- [15] Gold, M. *The Complete Social Scientist: A Kurt Lewin Reader*. Washington, DC: Am. Psychol. Assoc. Press; 1999.
- [16] Tyler, T. R. Leadership and cooperation in groups. *American Behavioral Scientist* 45(5): [769-782].
- [17] Greenberg, J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. 1993. En R. Cropanzano (Ed.). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- [18] Tyler, T. R., y Lind, E. A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology* 25: [115-191].
- [19] Tyler, T. The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and Social Psychology Review* 1: [323-345].
- [20] Ridgeway, CL. y Berger P. Expectations, legitimation and dominance behavior in task groups. *American Sociological Review* 51: [603-617].
- [21] Mosley, D, Meggison, L, Prieto y García, R. *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thompson; 2005.
- [22] Schein, E. *Psicología de la Organización*. 3a ed. México: Prentice- Hall Hispanoamericana; 1982.
- [23] Whetten, D. y Cameron, K. *Desarrollo de Habilidades Directivas*. 6a ed. México: Pearson; 2005.
- [24] Triandis, H. C. Cross cultural studies of individualism and colectivism, 1989. En J. Vernon (Ed). *Nebraska. Symposium on Motivation*. (Pp. 40-133). Nebraska: Linconl University.
- [25] Cruz Soto, L. El concepto de legitimidad en la autoridad: elementos de análisis para comprender la relación autoridad/subordinación en el comportamiento administrativo. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración* 40: [68-84].
- [26] Terry, G.R. *Principios administrativos (Alfonso Vasseur Walls, Trad.)*. México: CECSA; 1982.
- [27] Cetina T., Aguilar, C., Ortega I. y Yam, M. Satisfacción de las expectativas laborales: un elemento de la calidad de vida en el trabajo, 2009. En Wittke, T y Melogno P. (Comp) *Psicología y organización del Trabajo: Producción de subjetividad en la organización del trabajo*. Montevideo: Psicolibros.